



Universidade de Aveiro
2016

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia
Industrial e Turismo

**Hugo Rafael
Oliveira Gadim**

Desinternacionalização das PME's em Portugal



**Hugo Rafael
Oliveira Gadim**

Desinternacionalização das PME's em Portugal

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais, irmão e a Cátia, pela paciência e apoio incondicional ao longo da minha vida.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Irina Adriana Saur Amaral
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Antonio Carrizo Moreira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos professores Doutor António Carrizo Moreira pela disponibilidade, paciência e orientação.

A todos os que contribuíram direta ou indiretamente para esta dissertação.

Às pessoas mais importantes da minha vida, a minha família.

palavras-chave

Desinternacionalização, reinternacionalização, internacionalização inversa, saída do mercado, PMEs

resumo

Este trabalho visa acrescentar evidência empírica sobre o fenómeno da desinternacionalização das PMEs em Portugal. O grande intuito deste trabalho, com base na literatura existente sobre o fenómeno, e utilizando uma abordagem complementar entre as teorias que abordam o tópico da desinternacionalização, é testar os modelos explicativos do comportamento do processo de desinternacionalização de uma empresa portuguesa. O resultado desta dissertação complementa modelos anteriores, nomeadamente os propostos por Welch e Welch (2009) e Crick (2004).

keywords

De-internationalization, re-internationalization, reverse internationalization, market exit, SME's

abstract

This dissertation aims to add empirical evidence on the phenomenon of the de-internationalization of SMEs in Portugal. The main focus of this work, based on existing literature and using a complementary approach among the main theories address the de-internationalization phenomenon, is to test explanatory models on the de-internationalization process on a Portuguese firm. The result of this dissertation compliments previous models, namely those proposed by Welch and Welch (2009) and Crick (2004).

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 – Enquadramento da temática	1
1.2 – Discussão do problema	1
1.2 – Propósito da Dissertação	2
1.3 – Estrutura da Dissertação	2
Capítulo 2 – Internacionalização	3
2.1 – Internacionalização.....	3
2.2 – Motivações para a Internacionalização	3
2.3 – Modos de entrada	4
Capítulo 3 – Pequenas e Médias Empresas	7
Capítulo 4 – Desinternacionalização.....	9
4.1 – Processo de Desinternacionalização.....	9
4.2 – Descontinuação da exportação	15
4.3 – Saída do mercado	16
4.4 – Internacionalização inversa	17
4.5 – Re-internacionalização	18
Capítulo 5 – Metodologia	23
5.1 – Método de investigação (pesquisa)	23
5.2 – Estratégia de investigação (Estudo de caso)	24
5.3 – Estudo de caso Único	24
5.4 – Seleção de empresas para o estudo de caso.....	25
5.5 – Recolha de informação.....	25
5.6 – Qualidade/análise/verificação da Investigação	26
5.7 – Metodologia adotada no Estudo de Caso da Empresa ALFA.....	28
Capítulo 6 – Estudo de Caso, Empresa ALFA.....	29
6.1 – História.....	29
6.2 – Cronograma.....	32
Capítulo 7 – Análise e Discussão	33
Capítulo 8 – Conclusão e Limitações	35
8.1 – Conclusão	35
8.2 – Limitações	35
8.3 – Investigação Futura	35
Referências	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definição Europeia de micro, pequenas e médias empresas	7
Tabela 2 – Motivos e fatores que podem influenciar a decisão de desinternacionalizar.....	11
Tabela 3 – Técnicas de Amostragem.....	25
Tabela 4 – Informação geral sobre a empresa ALFA.....	29

Índice de Figuras

Figura 1 – Probabilidade de desinternacionalização total e parcial.....	10
Figura 2 – Estrutura no processo de decisão da desinternacionalização	14
Figura 3 – Empresas descontentes e empresas desanimadas.....	16
Figura 4 – Processo de Re-internacionalização, Welch e Welch (2009).....	20
Figura 5 – Cronograma.....	32

Capítulo 1 – Introdução

1.1 – Enquadramento da temática

O fenómeno da internacionalização tem sido alvo de uma ávida e minuciosa investigação por parte da comunidade científica desde 1960 (Benito, 2003). Com a crescente globalização do mundo dos negócios, a vertente de internacionalização têm ganho uma maior relevância.

No entanto, quando olhamos para a vertente inversa à da internacionalização, isto é a desinternacionalização podemos verificar que esta é bastante reduzida e afunilada (Benito, 1997; 2005).

A falta de interesse demonstrado sobre este tema é penoso e poderá ser explicada pela premissa de que, enquanto a internacionalização implica crescimento, o desinvestimento envolve a redução da organização, podendo esta ser conotada negativamente com insucesso ou com declínio da organização (Benito e Welch 1997; Karakaya, 2000).

O intento desta dissertação é que este possa vir a possibilitar às empresas perceberem as mais comuns e importantes forças da desinternacionalização internacional e como estas podem afetar a organização e os seus colaboradores. Complementarmente será apresentado um estudo de caso sobre uma empresa portuguesa que passou por um processo de desinternacionalização em Marrocos.

O intuito deste trabalho, tendo por base a literatura existente sobre o fenómeno, é analisar e complementar um modelo explicativo do comportamento do processo de desinternacionalização. O intuito do modelo é que possibilite a sua aplicação a um conjunto alargado de empresas, que será complementado com um estudo de caso.

1.2 – Discussão do problema

Esta dissertação aborda o tema da desinternacionalização no âmbito das pequenas e médias empresas (PMEs) e o seu principal objetivo prende-se com a intenção de dar resposta às causas e/ou fatores que levam uma PME a desinternacionalizar. A escolha das PMEs para o estudo em causa resulta do fato de após uma avaliação global verificar que são estas organizações que estão mais propensas ao processo de desinternacionalização, porque possuem menos recursos para poderem mitigar os seus efeitos e as PMEs são as empresas que estão em maior numero no mercado internacional.

As PMEs como não possuem recursos abundantes, estes encontram frequentemente como uma das principais barreiras à internacionalização a dificuldade de gestão e planeamento de atividades no processo de internacionalização, (Observatory of European SMEs, 2003) que pode acontecer normalmente como resultado da falta de capacidades técnicas e disponibilidade temporal por parte dos gestores.

A razão de estudar a desinternacionalização das PMEs passa pelo fato de que a literatura relacionada com este tema é escassa, sendo que a maioria da literatura existente está mais relacionada com empresas Multinacionais (Turcan, 2003) do que com as PMEs.

1.2 – Propósito da Dissertação

A internacionalização é um tema muito disseminado na área do crescimento das organizações, nomeadamente nas PME's e multinacionais. O intuito desta dissertação é a compreensão do processo de desinternacionalização sobre as PME's, como estas enfrentam o processo e o que acontece depois da desinternacionalização, como estas combatem a perda de um mercado externo e como estas encaram a internacionalização após uma desinternacionalização.

Esta dissertação pode vir a ajudar empresas que tenham dificuldades em perceber onde é que estas podem errar no processo de internacionalização. O foco será sobre as causas subjacentes à decisão de desinternacionalização e como estes motivos e ou fatores afetam as PME's, com o intuito de ajudar as organizações a tomar decisões ponderadas, isto é como é que o processo de internacionalização pode afetar o processo de desinternacionalização.

1.3 – Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta por sete capítulos. O primeiro, onde se apresenta a introdução, é feita a apresentação do objetivo a atingir com a redação da dissertação. O segundo capítulo, denominado de internacionalização, aborda os motivos e os modos de entrada em mercados internacionais por parte das empresas. O terceiro capítulo, denominado de PME's, aborda o tópico das pequenas e médias empresas e a sua definição. O quarto capítulo aborda o tema da desinternacionalização e os temas subjacentes ao mesmo. O quinto capítulo refere-se à metodologia usada ao longo da dissertação que teve por base um estudo de caso. O sexto capítulo apresenta a empresa ALFA que foi caso de análise. No capítulo sete é feita uma discussão dos resultados e análise tendo em comparação com a teoria apresentada. No último capítulo tecem-se as conclusões, limitações e implicações para investigação futura.

Capítulo 2 – Internacionalização

2.1 – Internacionalização

A internacionalização “*é um processo crescente e contínuo para uma empresa que envolve as suas operações com países fora da sua base de origem*”, (Goulart, Arruda e Brasil, 1994; p. 31-42).

Uma empresa internacionalizando-se permite que esta possa estar presente em outras economias usufruindo das suas mais-valias para a criação de valor para a organização ou colmatar uma necessidade no país de destino. Por outras palavras, a internacionalização existe num país quando existe um fluxo de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados, dinheiro ou até mesmo pessoas ou ideias com outro país.

A tomada de decisão de expandir o mercado das organizações para lá da fronteira nacional é um dos mais importantes movimentos estratégicos no que toca ao crescimento da organização. Contudo, quando se exporta, o ambiente competitivo e empresarial torna-se ainda mais complexo e difícil do que num mercado doméstico; a possibilidade de falhar num ambiente externo torna-se maior e acarreta mais custo do que falhar num mercado doméstico.

A explosão do fenómeno da internacionalização tem vindo a obter um carácter de importância devido ao contexto em que as empresas se encontram nos dias de hoje, com a crescente globalização de empresas e o ambiente cada vez mais competitivo em que as empresas se encontram. A internacionalização é um fator importante para a sobrevivência das empresas independentemente da sua dimensão (Dicken, 1992; Adda, 1996; Moreira, 2009)

2.2 – Motivações para a Internacionalização

Existem vários fatores para a internacionalização das empresas sejam elas PME's ou multinacionais estes podem ser exógenos ou endógenos. A literatura apresenta vários fatores para a internacionalização das empresas que vão desde da procura de novos mercados até a procura de recursos estratégicos.

Dunning (1993) defende que os principais motivos para a internacionalização incluem a procura de novos mercados, recursos, eficiência e recursos estratégicos. Dunning (1993) também refere que a procura de novos mercados e recursos são os motivos mais reconhecidos de entre os quatro pelas organizações.

A **procura de mercado** foca-se no aspeto da procura, com o intuito de encontrar novos mercados que a organização possa explorar, permitindo assim que a empresa consiga aceder a novos mercados-alvo. Não é infrequente o mercado doméstico ficar saturado, o que leva a que as organizações procurem outras formas de escoar produto e obter rendimento procurando servir mercados internacionais.

A **procura de recursos**, pode envolver a procura de um recurso, seja este material, humano ou know-how, que pode não existir no país de origem. Nos dias de hoje existem empresas que procuram mão-de-obra barata e pouco qualificada para maximizar os seus lucros e minimizar os seus custos; por outro lado, existem organizações que procuram talento nos mercados internacionais e que investem em países onde a investigação e desenvolvimento e a tecnologia de ponta florescem.

A **procura de eficiência**, segundo Hasson et al. (2007), é implementada com a finalidade de racionalizar a estrutura de investimento estabelecida pela empresa, a fim de ganhar uma competitividade que envolve a gestão de diversas fábricas, a sua cadeia de valor e a maximização da eficiência dos recursos da empresa.

A **procura de recursos estratégicos** envolve a procura de recursos intangíveis, que podem incluir tecnologias e as competências nucleares da empresa (Dunning, 1993). Para Hasson et al. (2007), estes recursos estratégicos podem envolver, entre outras coisas, patentes, conhecimento, e outras aptidões dos colaboradores são necessários para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Dunning (2000) afirma que a procura de mercados e recursos são dos quatro apresentados os mais constatados, o autor também sugere que a internacionalização ocorre mais por causa de oportunidades encontradas pela empresa do que por ameaças de outras empresas. Masum et al. (2008) e Dunning (2000), afirmam que uma organização que se internacionaliza pela primeira vez, esta tem a tendência a preferir a procura de novos mercados e recursos que possa utilizar; por outro lado, uma organização que já se internacionalizou e que quer continuar a expandir tende para a procura eficiência e recursos estratégicos para obter uma vantagem competitiva.

Dunning (2007) acrescenta outro fator nos motivos para a internacionalização, nomeadamente “*network seekers*”, isto é procura de rede de relações, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), descrevem a rede de relações como uma dimensão da cultura empreendedora internacional, este fator reflecte a tendência que as empresas participam em alianças, joint-ventures e outras formas similares de relacionamento social. A rede de relações e outros tipos de colaborações com parceiros fora da organização, as organizações veem estas relações como importantes para a criação de uma rede de relações que esta pode explorar. Exemplos de rede de relações, estas podem ser relações pessoais, cliente-fornecedor, cooperação contratual ou outro tipo de relações baseadas num ganho mútuo e de confiança.

2.3 – Modos de entrada

A escolha do modo de entrada no mercado externo é complexa e difícil de mudar de um momento para o outro, sem que a organização perca tempo e dinheiro (Root, 1994). O modo de entrada escolhido pela organização poder fazer o negócio prosperar ou acabar com ele.

Existem vários modos de entrada (Freire, 1997; Simões, 1997; Keegan e Green, 1999; Carbaugh, 2009) exportação, licenciamento, franchising, alianças estratégicas ou joint-ventures. Consoante a escolha do mercado ou o tipo de compromisso que a organização quer ter, a escolha do modo de entrada pode mudar.

O **licenciamento** é um acordo entre duas partes, onde o conessor cede o direito sobre uma propriedade intangível (ex. patente) a uma outra entidade durante um período de tempo determinado; a entidade que quer usar a propriedade intangível fica obrigada a pagar uma quantia monetária para usufruir do acordo (Hill, 2007). Em princípio a licença é conferida para um determinado território, podendo esta ainda ser exclusiva ou não, mas cada acordo pode ter características diferentes consoante o contrato acordado entre as partes.

Franchising é um acordo contratual entre duas entidades em que um franchisador autoriza o francheado, entre outras coisas, a utilizar a sua imagem. O franchisador cede a imagem, know-how e outros bens tangíveis e intangíveis ao francheado, por sua vez, o francheado cede uma percentagem das suas vendas ou do lucro ao franchisador.

O franchising (Masum et al. 2008) é o direito que uma empresa (francheado) adquire de outra (franchisador). Este contrato permite que a primeira possa usar o seu nome e imagem para criar um negócio, no entanto o francheado é obrigado a aceitar umas regras de como dirigir a atividade de negócio, tipo de serviço que é necessário, e a localização do espaço físico em que pode ser usado.

Alianças estratégicas são definidas como um conjunto diversificado de acordos voluntários entre organizações, caracterizadas pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre os intervenientes. Yoshino e Rangan (1995) afirmam que nenhuma organização é uma ilha, no mundo dos negócios pode ser preciso criar laços de amizade com outras organizações.

Joint-Venture é um relacionamento entre duas entidades que acordam entre si em participar em conjunto num projeto, ficando o risco repartido entre as duas, embora seja possível que possam existir diferenças entre as duas de acordo com o contrato realizado. Uma joint-venture pode ser benéfica porque as duas organizações podem complementar as suas aptidões, onde cada uma foca-se no que faz melhor.

A **exportação** pode ser classificada de exportação direta e indireta (Simões, 1997). A exportação indireta ocorre quando uma organização não é responsável pela venda do produto que fabrica e em vez disso utiliza um intermediário para realização do negócio, isto é, a venda é feita a terceiros que por sua vez efetuam a venda internacional. A vantagem que este tipo de internacionalização oferece é que a empresa só tem que lidar com o intermediário. Por outro lado, o compromisso da organização é muito baixo e existe a falta de controlo sobre a comercialização do produto no mercado externo (Simões, 1997).

A exportação direta ocorre quando a organização toma a decisão de se internacionalizar, vendendo assim os seus produtos no mercado externo. Uma vantagem face a exportação indireta é um maior controlo sobre os produtos vendidos. Porém, com a venda direta a

organização deve estar ciente dos trâmites jurídico-legais, existindo ainda um maior compromisso por parte da organização em termos de recursos humanos e financeiros (Simões, 1997).

A exportação é considerada como a primeira etapa para os mercados internacionais, servindo assim de plataforma para expansões futuras da organização. A exportação é o passo inicial que de seguida poderá ser complementado por outro tipo de entrada (Kogut e Chang, 1996). É considerado como a estratégia mais utilizada pelas PMEs, devido à falta de recursos que estas possuem e também ao seu baixo compromisso e risco.

Capítulo 3 - Pequenas e Médias Empresas

A definição de uma PME varia consoante o país. Fora da União Europeia a definição de PME é diferente, tendo por base vários critérios, logo os dados estatísticos sofrem variações. Será usada a definição oferecida pela EU, visto ser onde a empresa estudada se situa.

Por recomendação (2003/361/CE) da Comissão Europeia foi adotada em Maio de 2003 a definição de pequenas e médias empresas (PME)¹, incluindo as microempresas. Esta definição é dividida em três componentes: efetivos da empresa, volume de negócios e balanço total da organização. Segunda esta definição, o efetivo de cada tipo de categoria é menos de dez colaboradores para as microempresas, menos de cinquenta parceiros para as pequenas empresas e para a média empresa menos de duzentos e cinquenta colaboradores.

Na componente de volume de negócios, a micro, pequena e média empresa engloba os valores que sejam menores ou iguais a dois milhões de euros, dez milhões de euros e cinquenta milhões de euros respetivamente. O balanço total da organização está dividido também em dois milhões de euros para as micro empresas, dez milhões de euros para as pequenas e quarenta e três milhões de euros para as médias empresas.

Tabela 1 – Definição Europeia de micro, pequenas e médias empresas

Tipo de firma	Colaboradores	Volume de vendas	ou	Balanço total
Média	<250	≤ 50 Milhões de euros		≤ 43 Milhões de euros
Pequena	<50	≤ 10 Milhões de euros		≤ 10 Milhões de euros
Micro	<10	≤ 2 Milhões de euros		≤ 2 Milhões de euros

Fonte: Enterprise Europe Network

As PMEs têm um papel muito importante na economia da União europeia (EU), em geral, e para a economia do país, em particular, dado que estas contribuem significativamente para o número de empregos criados. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), as PMEs representam aproximadamente 99,7%² (um milhão cento e vinte seis mil trezentos e quarenta e quatro) das empresas que atuam em Portugal, onde estas empregam cerca de dois milhões setecentos e sessenta e quatro mil e trezentas e onze pessoas³.

As PMEs são o resultado de um espírito empreendedor e de inovação, sendo estes os responsáveis pela criação de riqueza e crescimento da economia, fazendo delas a espinha dorsal ou o motor da economia.

Com o crescimento da globalização cada vez mais empresas tentam internacionalizar-se. O objetivo é a procura de novos mercados para explorar e crescer. Com o crescimento da concorrência nos mercados de origem bem como um mercado interno limitado, é natural que estas empresas procurem novos mercados, algumas para sobrevivência e outras para expansão internacional (Onkelinx e Sleuwargen, 2008).

¹ A informação recolhida neste ponto foi retirada do site, <
<http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/pol%20serv/pol%20C3%ADticas/Paginas/p1.aspx>>

² O valor obtido a partir de uma fórmula matemática

³ Documento “Enterprises in Portugal, 2014”, Quadro 2.2.1

O crescente interesse pela internacionalização das PMEs pode ser explicado por vários fatores, nomeadamente: a abertura de novos mercados, que previamente estavam fechados (Jansson, 2007; Onkelinx e Sleuwargen, 2008); a existência de programas de apoio às PMEs por parte de vários governos e pela União Europeia (OECD, 2009), de forma a fomentar o crescimento.

A crescente globalização tornou a internacionalização mais fácil para as empresas com poucos recursos que conseguem assim obter apoios para mercados distantes e a possibilidade de comunicar com potenciais clientes e/ou fornecedores, o que torna os contactos internacionais mais importantes.

Contudo, a internacionalização não garante a sobrevivência da organização, por causa dos riscos e custos envolvidos no processo, que podem ser substanciais (Onkelinx e Sleuwaegen, 2008).

Capítulo 4 – Desinternacionalização

4.1 – Processo de Desinternacionalização

Os temas que serão abordados durante este capítulo serão o processo de desinternacionalização, descontinuação da exportação, saída do mercado, internacionalização inversa e re-internacionalização

A desinternacionalização deve ser considerada como uma estratégia viável pelos gestores das organizações Turcan (2011). O tema da desinternacionalização, de forma geral, possui diferentes terminologias que são usadas para o descrever, nomeadamente encerramento de empresas, dissolução, insolvência, mortalidade da organização e bancarrota (Erasti et al., 2012). A desinternacionalização possui uma conotação negativa por parte das organizações, visto que normalmente se associa o termo desinternacionalização ao fracasso no processo de internacionalização por parte da organização.

A primeira alusão ao termo desinternacionalização foi dada por (Welch e Loustarinen, 1988, p. 37), onde argumentam “*once a firm has embarked on the process of internationalization, there is no inevitability about its continuance*”. O que o autor refere com esta frase é que quando uma organização embarca no processo de internacionalização não existe ou não podem ter a certeza da sua continuação, isto é, a internacionalização não é a cura para todos os males da organização.

Turcan (2011) apresenta um diagrama da desinternacionalização. O autor divide a desinternacionalização em total e parcial, a desinternacionalização total inclui a cessão de trocas comerciais e o foco no mercado de origem. A desinternacionalização parcial engloba a redução das operações internacionais, otimização de mercados e mudança do modo de entrada escolhido pelas organizações Turcan (2011).

Mellahi (2003) define a desinternacionalização como um processo **voluntário**, isto é, uma diminuição voluntária das operações internacionais, podendo estas ser internas ou externas. Contudo, segundo Reiljan (2005), essa definição não engloba o processo **involuntário**, que se baseia na imprevisibilidade externa, como o iniciar de uma guerra no país ou um golpe de estado. Reiljan (2005) argumenta que a desinternacionalização pode ser vista de duas maneiras, a desinternacionalização voluntária, sendo esta proactiva e onde a empresa toma a iniciativa de desinternacionalizar ou a desinternacionalização involuntária, onde a organização é reativa, reagindo às mudanças do mercado.

Esta dissertação aborda a desinternacionalização no ponto de vista das PME's, logo uma descontinuação de um processo de internacionalização pode ser na sua maioria uma desinternacionalização total, mas também será abordada a vertente parcial.

A desinternacionalização pode ser vista como **total**, na forma de retirada do mercado ou descontinuação da exportação por parte da organização, ou pode ser **parcial**, desinvestindo ou retirando produtos do mercado, com o intuito de reduzir o compromisso da empresa em mercados externos, mas não quer dizer que a empresa se retire totalmente do mercado externo. Benito e Welch (1997, p.17) argumentam que “...*that the probability of complete*

withdrawal from international operations declines as the commitment to these operations increases”, isto é, a desinternacionalização total é mais propensa a acontecer nas primeiras etapas do processo de internacionalização, porque o nível de compromisso com as operações internacionais é reduzido, no entanto, a desinternacionalização parcial tanto pode acontecer nas etapas iniciais ou finais da internacionalização, com uma probabilidade elevada, conforme apresentado na figura 1.

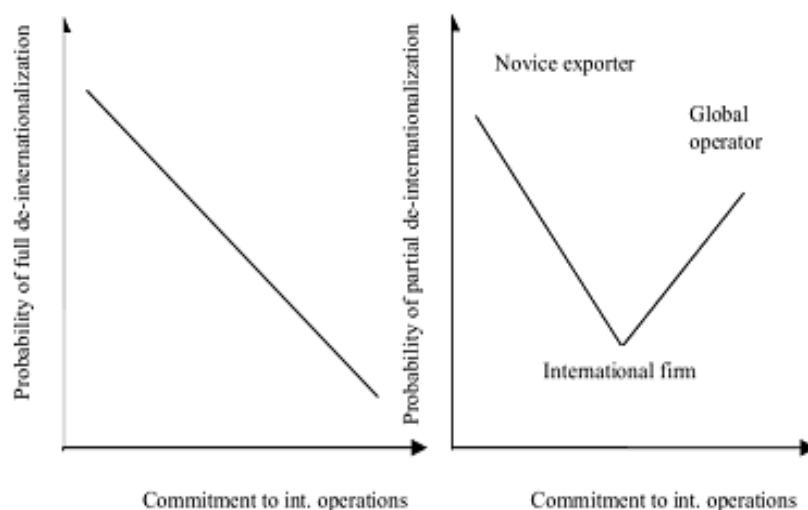


Figura 1 – Probabilidade de desinternacionalização total e parcial

Fonte: Benito e Welch (1997, p. 17-18)

Pauwels e Matthyssens (1999) argumentam que a desinternacionalização pode acontecer com base em **fatores endógenos ou exógenos**. Os primeiros envolvem a falta de compromisso com o mercado, ou uma má implementação da estratégia empresarial. Por outro lado os **fatores exógenos** referem-se a situações fora do controlo da empresa, onde a estratégia da empresa já não está ajustada ao mercado por causa de mudanças no seu ambiente. Os autores concluem que uma retirada das atividades da empresa nos mercados internacionais não é necessariamente considerado um falhanço, mas pode eventualmente ser o resultado da mudança da estratégia empresarial. Pauwels e Matthyssens (1999, p. 10-37) afirmam “*a successful strategic withdrawal may lead to a better strategic foundation of the entire international market portfolio*”, o que os autores querem dizer é que uma empresa ao retirar-se de um mercado obtém informação relevante que pode ajudar numa internacionalização futura.

Welch e Wiedersheim-Paul (1980) e Katsikeas e Morgan (1994) sugerem que os problemas internos estão entre os principais fatores para a internacionalização. Em contraste com este pensamento, Kedia e Chhokar (1986) argumentam que obstáculos externos são os principais fatores na desinternacionalização. Reiljan (2005) afirma que na maior parte dos casos existem vários fatores que podem afetar uma organização simultaneamente, podendo estes ser internos e ou externos.

Boddewyn (1979) identifica sete grupos de fatores que levam à desinternacionalização: “*poor pre-investment analysis, lack of fit e resources, structural e organizational factors, adverse economic conditions, external initiating pressures, foreignness e national differences e financial considerations*”,

Reiljan (2005) criou uma tabela a partir dos fatores acima apresentados por Boddewyn (1979) como fonte e onde reúne os sete fatores em quatro categorias. Os fatores “*poor pre-investment analysis, lack of fit e resources, structural e organizational factors*” são classificados como **falta de experiência Internacional** (Reiljan, 2005). O segundo grupo denominado de **mudança na estratégia** engloba: “*adverse economic conditions, external initiating pressures, foreignness and national differences*”. O terceiro grupo denominado **performance fraca ou aumento de custos** engloba o fator de “*financial considerations*” (Reiljan 2005). Reiljan, (2005), também acrescenta mais uma categoria à tabela 1, onde coloca outros fatores não considerados por Boddewyn (1979). A tabela criada por Reiljan (2005) será uma das pedras basilares para a análise das organizações. A Tabela 1 dá uma visão geral dos quatro grupos e o que está incluído em cada um.

Tabela 2 – Motivos e fatores que podem influenciar a decisão de desinternacionalizar

<p>Falta de experiência Internacional</p>	<p>Análise da pré-internacionalização insuficiente.</p> <p>Expansão muito rápida e/ou cedo de mais para o mercado externo</p> <p>Falta de conhecimento/experiência.</p> <p>Má interpretação dos sinais do mercado.</p> <p>Má escolha do mercado-alvo.</p> <p>Erro na escolha do modo de entrada.</p> <p>Desajustamento do produto e/ou uma má adaptação do produto para o mercado.</p> <p>Decréscimo das experiências passadas por causa de uma rápida evolução do mercado.</p> <p>Sem antecedentes para uma internacionalização para dentro (inward).</p> <p>Atenção insuficiente aos mercados estrangeiros (foco na exportação esporádica).</p>
<p>Mudança na estratégia</p>	<p>Foco nos mercados <i>core</i>.</p> <p>Foco nas atividades <i>core</i>.</p> <p>Mudança de estratégia do dono (estrangeiro).</p> <p>Novos gestores com perspectivas estratégias diferentes.</p>

	Aumento da procura no mercado doméstico. Falta de recursos e mão-de-obra qualificada. Restrições na capacidade de produção. Crescimento insuficiente no mercado-alvo. Maturação do produto no mercado-alvo. Mudança operacional (modo de entrada).
Performance fraca ou aumento de custos	Aumento dos custos de produção. Aumento dos custos do transporte e tarifas. Aumento da concorrência (País de origem, País acolhedor e terceiros). Performance fraca.
Outras Razões	Desinternacionalização de indústrias relacionadas. Choques externos (incluindo intervenção por parte do governo). Existência de um dono de nacionalidade estrangeira.

Fonte: adaptado de Reiljan (2004)

Erros na decisão e atividade de pré-internacionalização são normalmente feitos pelas empresas que têm **falta de experiência internacional**, porque estas “*do not realize the necessity of careful target market selection process e tend to underestimate the importance of thorough analysis of target market*” (Reiljan, 2005, p. 61), isto é, as organizações sobrestimam a importância de um processo de seleção e de uma análise aprofundada do mercado-alvo. Decisões erróneas podem ser feitas se a recolha de dados for mal orientada ou não houver dados suficientes para ter uma decisão ponderada. Segundo Luostarinen (1989), a maioria das causas de desinternacionalização costumam ser internas, mas podem ser contornadas ou evitadas se a organização realizar uma pesquisa de mercado mais “científica” e um planeamento mais cuidado antes de se aventurar para a internacionalização.

A seleção do modo de entrada num mercado alvo também pode ser um motivo para a desinternacionalização (Reiljan, 2005). As PME's muitas vezes investem pouco em mercados estrangeiros, porque querem assegurar-se que têm a possibilidade de sair do mercado com o menor custo possível para a organização (Bonaccorsi, 1992), pelo que tendem a evitar investimentos que até podiam ser bem-sucedidos no estrangeiro (Reiljan, 2005).

Mudanças nas condições do mercado ou **mudanças estratégicas** são identificados como fatores externos de desinternacionalização (Welch e Wiedersheim-Paul, 1980), pelo que o desenvolvimento dos mercados estrangeiros precisa de ser monitorizado com regularidade

para precaver e ser possível a tomada de decisões estratégicas (Reiljan, 2005), embora a maior parte da investigação realizada dê mais ênfase às mudanças negativas nas condições externas (Reiljan, 2005).

Elango (1998) afirma que mudanças positivas podem ser possíveis, podendo estas ser um crescimento repentino ou rápido do mercado doméstico. As retiradas de mercados podem ser causadas após uma organização obter um conhecimento mais aprofundado sobre o mercado em questão. As empresas com o conhecimento obtido verificam que o modo de entrada utilizado pela organização não foi o melhor método para servir esse mercado, logo a empresa pode tomar a decisão de retirar-se, seja temporariamente ou permanentemente (Reiljan 2005). Outro fator apresentado por Boddewyn (1983), denominado “*follow the leader*”, isto é seguir os *stakeholders*, sejam estes clientes e/ou fornecedores, que tenham saído de um determinado mercado por várias razões. Estes fatores externos têm um certo grau de imprevisibilidade, contudo estas podem estrategicamente influenciar como isto os pode afetar (Turner, 2012).

O terceiro grupo de fatores, acentuado por Reiljan (2005), cobre essencialmente as considerações financeiras, tal como identificado por Boddewyn (1979), nomeadamente performance fraca, que é salientada por vários investigadores (Pauwels e Matthyssens, 1999; Tornedon e Boddewyn, 1974).

Reiljan (2005) adiciona um quarto grupo que abarca fatores externos e imprevisíveis como por exemplo choques externos, isto é, crises económicas ou guerras. Estes casos estão relacionados com mudanças de extrema imprevisibilidade nas condições do mercado (Hadjikihani, 1997).

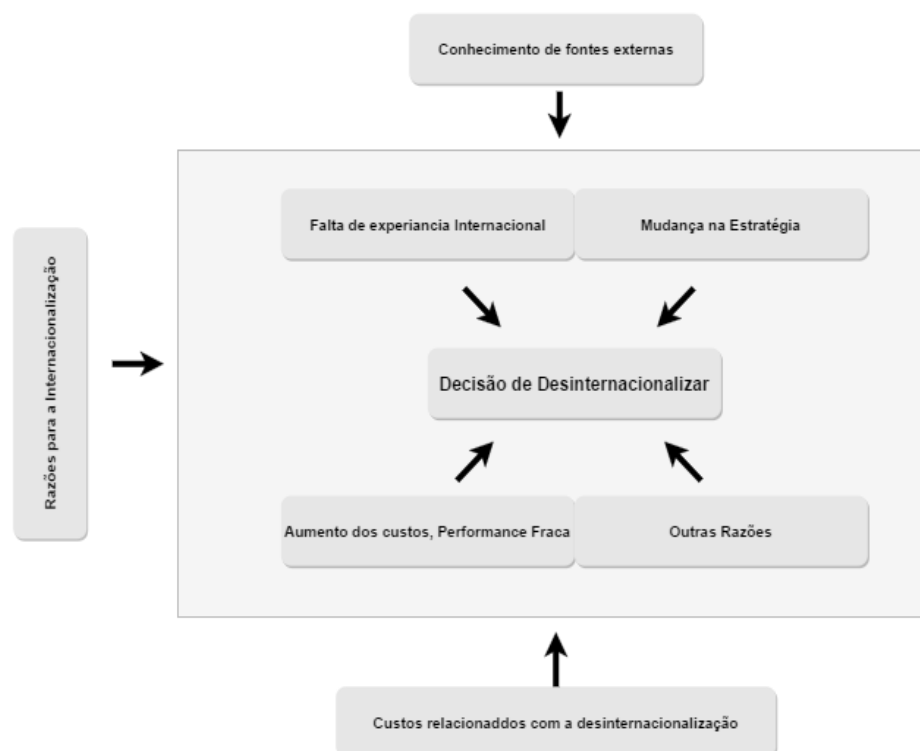


Figura 2 – Estrutura no processo de decisão da desinternacionalização

Fonte: adaptado de Reiljan (2005)

A fig. 2 ajuda-nos a compreender as variáveis que podem influenciar a tomada de decisão da desinternacionalização. Utilizando a figura como um auxiliar visual para compreender a tomada de decisão da empresa em se desinternacionalizar. Existe um grande número de motivos e/ou fatores que podem levar uma empresa a desinternacionalizar-se, O impacto que estes motivos exercem sobre a empresa vária consoante o nível ou etapa de internacionalização em que a empresa se encontra.

Razões para a internacionalização, está relacionada com a maneira de entrada no mercado, isto é, o tipo de entrada escolhido pode afetar a decisão de desinternacionalizar de uma empresa. A medida que o compromisso acresce existe a possibilidade de haver uma mudança do modo de internacionalização, por outras palavras a medida que a organização investe mais na filial, o modo de entrada pode mudar para um nível seguinte, de exportação para investimento direto.

Conhecimento de fontes externas, este ponto abrange o conhecimento recolhido por outras entidades no mercado. Este conhecimento de fontes externas pode ser contactos que a organização arranjou quando se internacionalizou para o mercado em questão.

Custos relacionados com a desinternacionalização, os custos de desinternacionalização podem ser um entrave a saída da empresa do mercado, muitas empresas optam por continuar presentes no mercado, visto que o custo de se retirar por vezes é muito enorme

do que o custo de entrada. Com o compromisso aprofundado, um aumento do investimento por parte da organização, quando se trata de se fazer um desinvestimento a organização olha sempre ou quase sempre para o investimento já feito no mercado. Por outro lado quando a experiência internacional aumenta, a organização consegue diminuir os custos que aparecem quando a empresa pretende fazer uma retirada parcial ou total das operações internacionais. Logo a influência deste ponto na tomada de decisão depende do nível de compromisso e experiência em que a empresa se encontra.

A falta de experiência internacional pesa mais quando a organização está nas etapas iniciais da internacionalização, a investigação feita sobre o mercado pode não corresponder totalmente com a realidade, mas quando a empresa internacionaliza-se esta está sempre a recolher informação sobre o mercado.

A mudança estratégica é mais provável de acontecer nas etapas finais da internacionalização, as organizações multinacionais podem querer reestruturar as suas atividades internacionais e concentrarem-se no núcleo da sua organização. Este grupo pode exercer alguma força sobre a decisão de desinternacionalizar, visto que quando uma empresa se internacionaliza estes podem aprender que não são competitivos e/ou não têm a capacidade de resposta suficientes.

4.2 – Descontinuação da exportação

A descontinuação da exportação (export withdrawal) por parte de uma organização pode ser definida como a eliminação de um produto e/ou mercado Matthyssens e Pauwels (2000). Este tipo de desinternacionalização pode ser comparado com a retirada do mercado, ou uma saída total da internacionalização por parte da organização (Porter, 1976). A retirada ou descontinuação da exportação pode ser definida como a exclusão do produto/mercado, isto é, pode ser a retirada de um produto de um mercado ou a saída da empresa do mercado em si. Pauwels e Matthyssens (1999) assumem que este tipo de desinternacionalização pode afetar ou ocorrer com mais predominância nas PME's, visto que estas são organizações que usam a exportação como o meio principal de se internacionalizarem, dado que possuem recursos escassos, sendo a exportação o modo de entrada que necessita menos recursos e compromissos por parte das organizações.

Pauwels e Matthyssens (1999) vêm a descontinuação da exportação como uma ação **voluntária** por parte da organização, visto que a exportação é o principal meio das PME's exportarem, defendendo que a descontinuação não deve ser vista como um falhanço por parte da empresa. Como tal, a reavaliação do portefólio pode ser necessária para que os recursos libertados possam ser investidos em outros mercados. A descontinuação **involuntária** da exportação é influenciada por causas externas à organização, nomeadamente ao incumprimento do acordado com terceiros, aumento significativo dos custos de exportação, entre outros, razões que dificultam a vida dos exportadores.

Welch e Weidersheim-Paul (1980, p. 333-344) argumentam que “*exporting is often seen as an experiment by firms*”, isto quer dizer que para as PME's a exportação é vista como uma

etapa no processo de internacionalização. De acordo com Bonaccorsi (1992, p. 605-635), no seu estudo sobre a indústria italiana, só algumas empresas que exportam possuem uma exportação estável. Este conclui que as PMEs industriais têm uma mobilidade de exportação alta e uma mobilidade de mercados alta. Este fenómeno pode ser explicado pelo fato de as empresas aceitarem encomendas de empresas estrangeiras por razões económicas. Após a primeira exportação e a sua consequente cessão, tecnicamente a organização passa a ter uma descontinuação da exportação, visto que não é o foco estratégico da empresa (Loustarinen, 1989).

A fig. 3 apresenta empresas que estão descontentes ou desapontadas com a internacionalização. O Autor divide estas organizações em duas categorias as que estão ainda a exportar e as que cessarão funções de internacionalização. Crick (2002) foca-se nas empresas que terminaram as suas atividades de internacionalização.

Crick (2002) encontrou diferenças nas organizações que descontinuaram a exportação, sendo esta diferença na duração da desinternacionalização por parte das organizações intervenientes, isto é, um dos grupos encara a descontinuação da exportação a curto prazo, enquanto o outro grupo pondera a descontinuação da exportação a longo prazo. Crick (2002) denominou o primeiro grupo como empresas desapontadas (curto prazo) e o segundo como empresas desinteressadas (longo prazo).

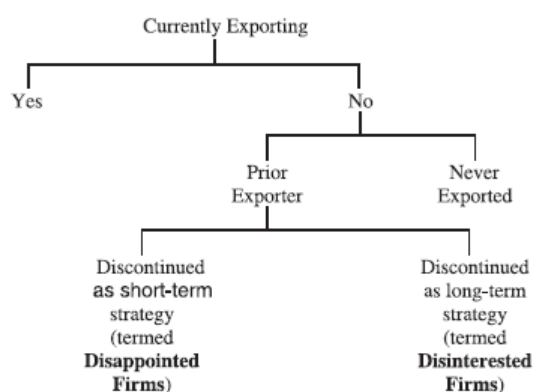


Figura 3 – Empresas descontentes e empresas desanimadas

Fonte: Crick (2002)

4.3 – Saída do mercado

Benito e Welch (1997) afirmam que a saída de uma empresa do mercado (*market exit*) é vista como uma saída total da internacionalização, tendo como objetivo a redução do compromisso e atividade num mercado concreto. A saída ou retirada por parte da empresa do mercado significa que o produto ou serviço já não está disponível no mercados alvo. Segundo Karayaka (2000), diferentes ações podem ser tomadas destacando a descontinuação de um produto ou de uma linha de produtos, o fecho de subsidiárias ou a venda de todos os ativos num determinado país. Estas ações podem indicar que os produtos

já não geram lucro para a organização, os produtos são substituídos por novos modelos ou a falência da organização (Karayaka, 2000). A literatura sobre a saída do mercado demonstra que as decisões de retirada do mercado nem sempre seguem as regras normais do planeamento das etapas estratégicas de retirada (Matthyssens e Pauwels, 2000).

A retirada do mercado pode ser voluntária ou involuntária. A retirada **voluntária** pode ter como objetivo a libertação de recursos, que podem ser posteriormente investidos em mercados mais favoráveis (Karayaka, 2000); Matthyssens e Pauwels, 2000). Por outro lado, Hadjikhani (2015) afirma que, em casos extremos, a retirada **involuntária** do mercado pode ter como causa uma guerra que tenha começado no país em que a empresa se quer internacionalizar.

4.4 – Internacionalização inversa

A literatura sobre a internacionalização deu origem a modelos que englobam vários aspetos das empresas, indústrias e geográficos, nomeadamente o modelo Uppsala, o modelo de rede e as born globals. Estes conceitos descrevem um movimento “positivo” ou um movimento em frente na internacionalização (Gnizy e Shoham, 2014). Por outro lado, Gnizy e Shoham (2014) afirmam que a internacionalização inversa é descrita como um movimento “negativo” ou um movimento para trás. Estes afirmam que a internacionalização inversa é um tópico multifacetado e que não existe uma definição singular que consiga explicar todas as ocorrências que nela existem.

Gnizy e Shoham (2014) usam o termo “*reverse internationalization*”, (RI)” para se referirem mudanças negativas em mercados estrangeiros (e.g. reduções) que as empresas possam ter no seu envolvimento e exposição. Segundo Gnizy e Shoham (2014), “*RI is common in a world of globalization and rapid changes in which firms opt or are forced to abandon or reduce their level of involvement in foreign markets*”, o que significa que para os autores a internacionalização inversa é comum num ambiente global e de mudanças drásticas o que provoca que as empresas que não estão atentas ao mercado sejam forçadas e retirar-se ou diminuir o seu envolvimento nos mercados externos.

Segundo o estudo realizado por Gnizy e Shoham (2014) intitulado “*Explicating the Reverse Internationalization Process of Firms*”, a internacionalização inversa possui quatro blocos basilares, o número de mercados estrangeiros ativos, o comprimento e largura da linha de produtos, a etapa de internacionalização e o ritmo de internacionalização, que terão de ser afetados negativamente. É claramente uma perspetiva multifacetada.

A primeira pedra basilar é o **número de mercados estrangeiros ativos**. Muitos investigadores vêm a saída do mercado como uma internacionalização inversa (e.g. Pauwels e Matthyssens, 2004). De acordo com Gnizy e Shoham (2014), os entrevistados afirmam que apesar de estarem em alguns mercados estavam a retirar-se de outros onde afirmam que era um movimento inverso ao da internacionalização.

A segunda pedra basilar, **comprimento e largura da linha de produto**, ao deixar cair um produto em fases diferentes do seu ciclo de vida reflete no ponto de vista de Gnizy e Shoham (2014) um downsizing do portfólio internacional de produtos. Benito (2005) refere que o desinvestimento pode ser visto do ponto de vista do ciclo de vida do produto. Os entrevistados vêm a redução no comprimento e largura da linha de produto num ou mais mercado como internacionalização inversa.

A terceira pedra basilar é a **etapa da internacionalização**. Os entrevistados vêm um movimento para trás no processo de internacionalização como um tipo de internacionalização inversa. A internacionalização inversa existe mesmo quando se muda de modo de entrada com menos compromisso em termos de recursos por parte da empresa (Gnizy e Shoham, 2014). Benito e Welch (1997) notam que o compromisso da empresa afeta a decisão de existir internacionalização inversa. Pauwels e Matthyssens (2004) assinalam que uma cessão de compromisso geralmente leva a uma retirada do mercado.

A quarta pedra basilar é o **ritmo de internacionalização**. Zorzini, Stevenson, e Hendry (2011) distinguem que as condições internas e externas afetam o ritmo em que as empresas comprometem os seus recursos para mercados estrangeiros. Nas entrevistas realizadas por Gnizy e Shoham (2014), mudanças negativas ou estagnação na rapidez da internacionalização, como um desvio do normal ou esperado são um presságio para retirada do mercado ou uma barreira à re-internacionalização.

Gnizy e Shoham (2014) concluem que a internacionalização inversa deve ser descrita como uma coleção de indicadores e facetas em vez de uma definição uniforme.

4.5 – Re-internacionalização

A re-internacionalização, segundo Welch e Welch (2009, . 567) foi primeiramente usada por Luostarinen (1979) e pode ser definida como “...as withdrawal from inward e outward international operations by a company before subquest international re-entry”, isto é, a empresa retira-se totalmente do mercado externo mas continua a operar no mercado de origem, podendo este passar por um período de contemplação, isto é um período de retração em que a empresa foca-se no seu mercado de origem, podendo este período de retração ser curto ou de longo prazo.

Vissak (2006) afirma que apesar de não existirem muitos estudos sobre a re-internacionalização existem estudos que aludem ao tema (Araujo e Rezende, 2004; Kutschker, Bäurle e Schimd, 1997; Luostarinen, 1994; Lamb e Liesh 2002; Pauwels e Matthyssens, 1999) e reconheceram que a desinternacionalização pode ser seguida de novos processos de internacionalização, por outras palavras re-internacionalização.

Vissak (2006) afirma que a re-internacionalização pode ser parcial ou total, “a firm might return to all markets from which it retreated, but it can also only decide to re-enter only one or some of them”, por outras palavras a organização ao re-internacionalizar-se, pode

escolher entre reentrar no mesmo mercado que saiu, mas já com um conhecimento melhor sobre o mercado ou pode optar por entrar num novo mercado.

Vissak (2006, p. 8) conclui *“firms should re-internationalize if their (business) environment becomes favorable, they have developed some unique resources and capabilities, their (new) managers are globally oriented and the companies have been able to create some new and retain some previously useful network relationships”*, isto é a organização só se deve re-internacionalizar se possuir um ambiente favorável a internacionalização, o desenvolvimento de um recurso ou capacidades estratégicas, um gestor mais orientado para a internacionalização e criação de novas relações e a retenção de relações antigas por parte da organização.

Welch e Welch (2009), conceitualizam a re-internacionalização como um processo que inicialmente possui experiência internacional, saída do mercado, um período de tempo em que a organização não tem nenhum envolvimento nos mercados estrangeiros e que eventualmente se re-internacionaliza.

Segundo Welch e Welch (2009, p. 567), a re-internacionalização pode ser definida como, *“withdrawal from inward e outward international operations by a company before subsequent international re-entry....”*, Segundo esta definição, a re-internacionalização é a saída do mercado internacional e a sua subsequente reentrada no mesmo ou num mercado diferente, podendo esta ser uma retirada total do mercado, isto é, uma descontinuação da exportação por parte da organização ou uma retirada parcial, como a retirada de um produto ou mudança do modo de entrada. Esta definição considera organizações que se retiraram do mercado internacional, mas ainda mantém negócios a nível doméstico, antes de voltarem a competir no mundo internacional.

Welch e Welch (2009) apresentam o processo de re-internacionalização, tendo por base os argumentos de Johanson e Vahlne (1977, 1990) de que a internacionalização é guiada pela relação entre conhecimento do mercado e o compromisso de recursos no mercado estrangeiro.

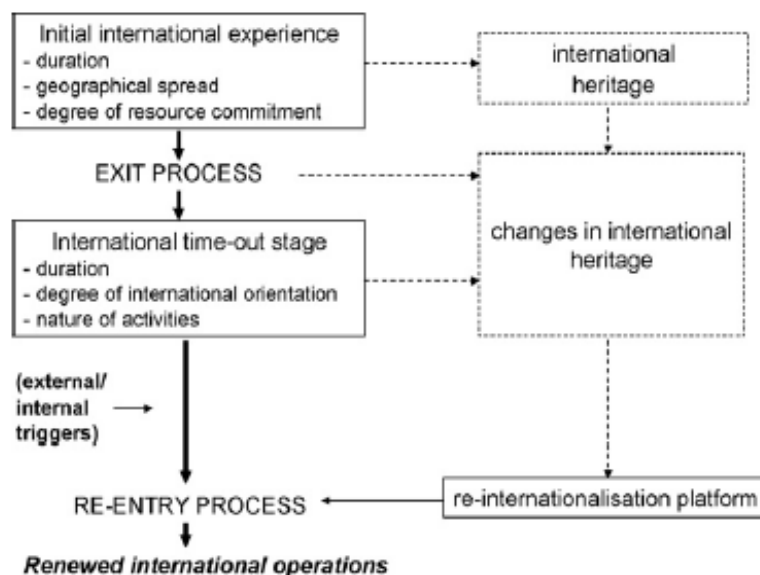


Figura 4 – Processo de Re-internacionalização, Welch e Welch (2009)

Fonte: Welch e Welch (2009)

- **experiência internacional inicial**

MacGrath (1999) argumenta que um falhanço oferece benefícios para a organização, permitindo à organização uma maior facilidade de reconhecer o que falhou do que explicar um sucesso, isto é, é mais fácil perceber e modificar um erro no processo do que mudar uma coisa que funcionou num mercado, mas pode não dar o mesmo resultado noutra.

Quando uma organização pensa em desinternacionalizar obtém um conhecimento intangível que mais tarde poderá dar uso. O conhecimento obtido depende de cada organização, mas pode incluir o conhecimento sobre relações externas, competências de gestão e atitudes em relação à internacionalização, aspetos que podem ser considerados a herança internacional da organização. O conhecimento obtido advém do percurso inicial de internacionalização da empresa e do seu posicionamento no mercado internacional.

A herança internacional é composta pela duração da internacionalização, número de mercados abrangidos e o grau de compromisso dos recursos nos mercados internacionais. Segundo Roth (1995), empresas que tenham um curto tempo de vida (internacionalizadas) podem obter algum tipo de conhecimento que pode ajudar quando se re-internacionalizarem, mas o nível de conhecimento obtido não se compara ao das empresas com um maior nível de compromisso, em relação à duração da internacionalização, ao número de mercados servidos e ao compromisso dos recursos.

- **Processo de saída**

Não é só a herança internacional que pode levar ou não a que uma empresa se volte a re-internacionalizar; o processo de saída pode também influenciar essa decisão.

A decisão de uma organização de se retirar do mercado internacional pode ocorrer depois de um declínio nas vendas internacionais, mas também de um momento para o outro, isto é, a existência de uma ocorrência externa à organização que a force a sair do mercado. A saída do mercado internacional inevitavelmente envolve a dissolução de várias relações que a organização possa ter nesses mercados.

Para as PMEs, o processo de saída pode ser simples, visto que a tomada de decisão é delegada ao dono da empresa e a sua implementação é rápida (Rao e Naidu, 1992). Em alguns casos a saída final pode ser traumática, por causa do investimento feito pela organização, podendo levar até ao seu encerramento. Igualmente, as marcas deixadas por esse falhanço podem fazer com que as empresas ponham de lado, durante algum tempo, a possibilidade de se voltarem a internacionalizar.

- **Período de pausa internacional e novas influências internacionais**

No seu estudo sobre empresas que se tenham desinternacionalizado, Crick (2003, 2004) separa-as em duas categorias: as que descontinuaram a sua exportação tendo por base uma estratégia de curto prazo, que designa como empresas desapontadas, e as que descontinuaram a sua exportação seguindo uma estratégia de longo prazo, a que designam de empresas desinteressadas. As empresas que eventualmente se re-internacionalizam podem passar teoricamente por um período onde estas não estão internacionalizadas. A re-internacionalização parece ser mais apelativa para as empresas que têm um forte compromisso para com a internacionalização. Neste caso, estas empresas não ficaram muito traumatizadas com o processo de saída e podem ter retido e ainda melhorado a sua herança internacional: redes chave, colaboradores e outros ativos desenvolvidos durante as operações internacionais. Para as empresas que não tencionam re-internacionalizar por causa da sua (má) experiência internacional, estas podem ter que sofrer grandes mudanças, quer seja dentro da empresa, quer no ambiente externo, ou em ambos, para que a empresa volte a pensar em se re-internacionalizar. Estas mudanças podem envolver encomendas de empresas estrangeiras, um mercado doméstico em recessão e, em alguns casos, uma mudança de liderança que pode levar a uma nova onda de internacionalização.

O período de afastamento de mercados internacionais pode ser um benefício para as organizações que se tenham desinternacionalizado, visto que permite que estas possam alterar colaboradores, reestruturação interna e a reconstrução ou remodelação de redes.

- **Processo de reentrada e o futuro**

A última etapa da fig. 3 mostra que algumas empresas podem ter a vontade de reentrar no mercado internacional. Para isso podem ter existido vários fatores que as tenham levado a olhar para internacionalização com uma nova perspectiva. O processo de reentrada pode ser reativado por desenvolvimentos internos ou externos e a renovação do interesse em oportunidades internacionais pode ser resultado de mudanças estratégicas.

O conhecimento obtido por parte da empresa no processo inicial irá ajudar no processo de reentrada, sendo que a gestão deve estar mais atenta aos fatores que podem ter prejudicado a internacionalização inicial. Pode existir uma diferenciação em relação à primeira internacionalização da empresa, visto que esta possui um conhecimento prévio de como as coisas funcionam. Este conhecimento permite que o processo de reentrada seja mais célere. Quando a reentrada é conseguida e a re-internacionalização está a caminho, o crescimento da internacionalização pode resultar num caminho de expansão mais rápido, porque têm uma base de conhecimento maior do que anteriormente.

Na fig. 4 pode ser visto que uma empresa durante o processo de re-internacionalização obtém um conhecimento internacional, isto é durante a sua internacionalização esta obtém um conhecimento sobre o mercado, que na literatura é denominado de herança internacional. Quando uma empresa pensa em se desinternacionalizar o conhecimento obtido até então muda podendo este passar por uma desinternacionalização mais turbulenta ou não. Após a saída da empresa do mercado esta passa por um período de retração, isto é um período de foco no mercado de origem e em mercados internacionais onde a empresa se encontra.

Dependendo da natureza das atividades de internacionalização prévia por parte da organização e dos ativos recuperados, a organização pode ter recolhido informação sobre alguns mercados que teve contato, esse conhecimento pode ser usado posteriormente. O reconhecimento que os ativos recolhidos podem ser uma mais-valia para a organização podem instalar uma confiança acrescida para uma reentrada mais forte.

Capítulo 5 – Metodologia

Neste capítulo irá ser abordado a metodologia utilizada para a realização da dissertação. O capítulo será dividido em métodos de investigação, estratégia de investigação, estudo de caso único, recolha de informação e a qualidade da investigação, análise e a validação da informação recolhida.

As escolhas sobre os métodos para a realização da dissertação serão explicados e suportados pela teoria desenvolvida por vários autores (Merriam, 2009; Yin, 2009; Schutt, 2014; Strauss e Corbin, 1994; Mansouriyani, 2006, 2007; Descombe, 2010, Creswell, 2013; Lincoln e Guba, 1985; Fisher, 2010; Alvesson e Skoldberg, 2009).

5.1 – Método de investigação (pesquisa)

Quanto ao conteúdo, existem dois tipos de métodos de investigação: a qualitativa e a quantitativa Bauer e Gaskell (2000). A investigação qualitativa permite ao investigador obter informação sobre o problema em questão. A investigação quantitativa está, por outro lado, mais ligada aos dados recolhidos onde não existe muito espaço para interpretações por parte do investigador Bauer e Gaskell (2000).

O método de investigação pode ser separado em investigação qualitativa e quantitativa (Alvesson e Skoldberg, 2009; Merriam, 2009). O método quantitativo foca-se em testar certas variáveis com o intuito de controlar, confirmar e prever teorias e hipóteses. Estas são apresentadas, normalmente, em valores nominais (Descombe, 2010; Merriam, 2009). Este método usa perguntas, tais como: “O que?”, “Onde” e “Quando?”. Geralmente são testados em amostras grandes (Descombe 2010).

A investigação quantitativa foca-se nos números usando modelos estatísticos para explicar a informação recolhida, sendo considerada uma investigação “Hard”. A investigação qualitativa tenta-se afastar dos números, foca-se em interpretar as realidades sociais e é considerada como uma investigação “Soft”.

A investigação qualitativa permite ao investigador o estudo do problema em profundidade. No uso do método qualitativo o investigador é considerado um instrumento (Cassell e Symon, 2004). A validade deste método cinge-se na capacidade, habilidade e no rigor do investigador aquando emprega os métodos qualitativos no terreno.

Para esta dissertação foi escolhido o método de pesquisa qualitativo, dado que permite uma melhor compreensão da desinternacionalização. O foco desta dissertação é explorar e descrever um caso específico relacionado com a desinternacionalização das PMEs. Como tal, um estudo qualitativo, descritivo e interpretativo será a melhor metodologia a aplicar para a realização do estudo, visto que este método permite ao investigador fornecer um entendimento aprofundado sobre uma situação ou fenómeno. As situações ou fenómenos são interpretados pelo investigador e o seu resultado é apresentado de uma forma descritiva.

O método de investigação quantitativo não seria possível de ser usado, visto que o tema ainda não está muito aprofundado, sendo necessárias análises e hipóteses de investigação

viáveis, isto é, as questões formuladas teriam de ser estatisticamente comprovadas, mas como o tema possui algumas conotações negativas seria ainda mais difícil a sua aplicação. A desinternacionalização não é um tema que tenha uma definição concreta o que não permite uma investigação quantitativa eficaz.

As limitações do método escolhido estão relacionadas com o investigador em si, por causa do preconceito que o investigador possa ter, e com o subjetivismo existente sobre um determinado assunto. A recolha e interpretação da informação obtida será sempre revista criticamente, providenciando sempre os métodos, a recolha e a análise utilizados pelo investigador para reduzir o subjetivismo e o preconceito que possa aparecer na dissertação.

5.2 – Estratégia de investigação (Estudo de caso)

Segundo Schutt (2015), existem várias opções/hipóteses de escolha para uma investigação qualitativa: “*ethnography*”, “*Ethnomethodology*”, narrativa fundamentada ou sistemática, estudo de caso e assistido por computador.

A escolha do estudo de caso foi feita tendo por base a possibilidade de que a investigação obtenha uma compreensão mais profunda sobre o processo organizacional e de gestão. O estudo de caso foi escolhido por ser o mais apropriado quando estamos a tentar obter as respostas a “como?” e “porquê?”, que são aplicáveis neste estudo (Yin, 2009).

O estudo de caso possui um preconceito maior do que outros tipos de estratégias de investigação, já que uma investigação baseada em estudos de caso é normalmente feita a um indivíduo, resultando em entrevistas que possuem só um ponto de vista do fenómeno ocorrido, pelo que é necessário criar um ambiente confortável, para se tentar obter informação o mais objetiva possível. Os investigadores são o modo principal de recolha de informação e análise e a sua capacidade, sensibilidade e interpretação serão importantes, estando conscientemente presente para estas limitações. Espera-se que assim seja possível a diminuição de interpretações erróneas por parte do investigador (Yin, 2009).

5.3 – Estudo de caso Único

Os estudos de caso podem ser singulares ou múltiplos (Yin, 2009), sendo que cada tipo tem as suas vantagens e desvantagens. O objetivo de um estudo de caso singular é testar ou investigar um fenómeno único; o estudo de caso múltiplo é usado predominantemente para estudar e comparar casos na sua totalidade (holístico).

Segundo Yin (1994), a metodologia de estudo de caso é uma das formas de realizar pesquisa em ciências sociais. Este tipo de abordagem favorece o investigador quando este não tem um grande controlo sobre os acontecimentos reais. Esta metodologia ajuda a compreender, a explorar ou a descrever acontecimentos complexos que englobam várias variáveis (Yin, 1994).

5.4 – Seleção de empresas para o estudo de caso

Entre os vários métodos de amostragem, as duas principais técnicas de amostragem, são as não probabilísticas e as probabilísticas, e dentro destes dois subgrupos cada um contém um subconjunto de métodos para serem realizados. A tabela 2 agrupa as técnicas de amostragem existentes.

Tabela 3 – Técnicas de Amostragem

Não Probabilísticas	Probabilísticas
Conveniência	Aleatória Simples
Julgamento	Amostragem Sistemática
Por Quotas	Amostragem Estratificada
Bola de Neve	Amostragem por clusters
	Outras Técnicas

Fonte: Elaboração Própria

Enquanto para um estudo quantitativo a escolha aleatória de inquiridos é preferível, neste caso não é necessário nem desejável a aleatoriedade das organizações, visto que para compreender o fenómeno estudado nesta dissertação a escolha de empresas tem que ter um conjunto de características específicas que são relevantes. Na amostra de conveniência existe uma limitação de tempo, dinheiro, localização e acessibilidade por parte dos entrevistados. Para este estudo, os critérios para a amostra foram os seguintes:

- A organização precisa de ser uma PME (pequena e média empresa);
- A organização tem de estar internacionalizada;
- A organização tem de estar em processo de desinternacionalização ou já ter passado pelo processo de desinternacionalização;
- A empresa precisa de estar localizada em Portugal, mais propriamente no distrito de Aveiro.

5.5 – Recolha de informação

Para que um estudo seja aceite pela comunidade científica tem que possuir várias fontes de informação que sejam aceitáveis (Yin, 2009). Yin (2009) afirma que para as conclusões e descobertas realizadas sejam aceites é preciso procurar informação pertinente em vários sítios. A informação pode ser aglomerada em dois campos distintos, denominados de primário e secundário. Para a informação primária o investigador tem de se preocupar com informação relevante para o estudo (Merriam, 1998). A vantagem que este tipo de recolha

fornece é que a informação recolhida está talhada para o estudo, visto que foi recolhida com o intuito de fornecer respostas para o estudo em si (Merriam, 1998).

Segundo Yin (2009), a desvantagem que este método possui é o preconceito que pode existir por parte do investigador. A informação secundária descrita por Merriam (1998) é a informação que é recolhida com um propósito diferente. Uma vantagem deste método de recolha é que não apresenta os preconceitos do investigador em relação ao assunto, visto que não foi o próprio a recolher essa informação. Por outro lado, a desvantagem é que a informação não foi recolhida para o estudo em si, dado que a informação é secundária. A validade dos seus autores pode ser posta em causa, logo o investigador deverá ter cuidado ao usar essa informação.

De acordo com Fisher (2010) e Merriam (2009), existem três tipos de fontes de informação para um estudo qualitativo, a observação, a documentação e a entrevista. A documentação é considerada como fonte de informação secundária, visto que foi realizada por outros autores para estudar um fenómeno diferente do fenómeno em estudo. A documentação utilizada na dissertação cinge-se a livros científicos, artigos, notas realizadas durante as entrevistas, relatórios anuais e a internet. A entrevista é considerada como um método primário de recolha de informação, uma vez que é realizada pelo investigador, com o intuito de obter respostas concretas para o problema em causa.

As entrevistas serão semiestruturadas, visto que as perguntas serão de resposta aberta, com o intuito de aprofundar temas que possam emergir durante a entrevista (Fisher, 2010).

A estrutura aberta da entrevista permitirá que dados que emergem durante a entrevista possam ser explorados mais profundamente com o objetivo de ganhar uma compreensão mais aprofundada sobre o tema Fisher (2010). A robustez da entrevista semiestruturada é o elemento de descoberta, a componente estruturada, isto é perguntas já redigidas para procurar encontrar informação pertinente caso o entrevistado não queira falar diretamente sobre o tema (Gillham, 2005).

Uma limitação da entrevista é a formulação ou o carácter do entrevistador poderem vir a influenciar o entrevistado negativamente. O objetivo da entrevista é obter o parecer do entrevistado e manter os preconceitos no mínimo (Merriam, 1998).

5.6 – Qualidade/análise/verificação da Investigação

Esta componente será usada para validar o mais possível a dissertação, de forma a dissipar algumas preocupações decorrentes da construção da dissertação, visto que a metodologia utilizada foi a qualitativa, utilizando um estudo de caso único. Poderá existir um enviesamento, mesmo que subconscientemente, por parte do autor da dissertação; o intuito de acrescentar este tópico é a possibilidade de mitigar essa subjetividade.

Para garantir a validade interna existem seis etapas que podem ser aplicadas (Creswell, 2012)

- 1) Triangulação de dados
- 2) “Member Checking”
- 3) Observações a longo prazo e repetidas
- 4) Examinação pelos pares
- 5) Modos de investigação participativos
- 6) Clarificação do enviesamento do investigador

A triangulação de dados é a combinação de mais do que uma forma de recolha de dados. Nesta dissertação conseguiu-se obter essa combinação, várias fontes de informação para a parte teórica. O “Member Checking” é a utilização dos entrevistados como um avaliador durante o processo de análise, isto é, o entrevistado é o avaliador da conclusão obtida por parte do autor da dissertação.

A observação a longo prazo e repetida não pode ser validada, visto que existe um prazo limite para a criação e entrega da dissertação. A examinação pelos pares também não pode ser aprovada, porque a dissertação só será validada após a sua concretização. Visto que o tema abrangido pela dissertação é sensível, foi prometido ao entrevistado a sua anonimidade da empresa e dos gestores.

A validade externa será realizada na forma de escrita, utilizando descrições detalhadas dos atos observados, fatos exatos, terminologia correta, com o intuito de ser possível a transferibilidade dos dados recolhidos por terceiros, possibilitando que estes tenham uma estrutura passível de ser comparada Mishler (1993).

Outro método de aumentar a validade externa é a utilização de estudos de caso múltiplos, em vez de usar um estudo de caso para estudar um fenómeno. Outra maneira de aumentar a validade externa é a criação de uma lista com as características da amostra, sendo assim possível que outros investigadores utilizando uma lista semelhante consigam obter uma generalização da informação.

Para além da validade interna e externa existe um terceiro método para acrescentar “qualidade” à informação recolhida para a dissertação, nomeadamente a confiabilidade.

A confiabilidade pode ser descrita como a replicabilidade do evento, isto é, o estudo providenciará o mesmo resultado se for repetido (Merriam, 1998). A replicabilidade num estudo qualitativo não fornecerá o mesmo resultado (Merriam, 1998). A autora sugere olhar para a consistência da informação recolhida descrita por Lincoln e Guba, (1985), e perguntar se os resultados são consistentes com a informação que foi recolhida. Para que a dissertação consiga ter a confiabilidade necessária é preciso que o estudo seja bem descrito e documentado para aumentar a replicabilidade do mesmo (Yin, 2009). Nesta dissertação foi descrito todo o processo e análise utilizado durante a investigação. Uma descrição factual e concisa de como foi recolhida a informação está presente neste capítulo.

5.7 – Metodologia adotada no Estudo de Caso da Empresa ALFA

O metodologia aplicada sobre a empresa ALFA foi a investigação qualitativa visto que o objetivo da dissertação é explicar os “motivos para a desinternacionalização das PMEs”. A investigação qualitativa permite ao investigador o estudo do problema em profundidade.

A escolha de um estudo de caso deve-se ao fato que este permite obter uma melhor compreensão sobre o tema estudado. Dos três tipos de fontes apresentados acima, para este estudo foram aplicados dois dos três tipos, a documentação e a entrevista, visto não ser possível a observação do processo de desinternacionalização, o uso de documentação da empresa e a entrevista semiestruturada permitiram uma compreensão sobre o tema mais aprofundada. O objetivo deste trabalho é contribuir para o conhecimento sobre o tema das desinternacionalização das PMEs.

Capítulo 6 – Estudo de Caso, Empresa ALFA

Este capítulo será estruturado da seguinte forma: uma breve descrição da empresa, as razões que levaram a organização para a internacionalização no mercado-alvo, os motivos e razões para a sua desinternacionalização. De seguida será feita uma análise sobre a informação apresentada na parte teórica da dissertação, onde se analisará e se comparará a informação recolhida durante a entrevista com a perspetiva teórica sobre a internacionalização.

Foi acordado o anonimato das empresas entrevistadas, uma vez que o tema da desinternacionalização das PME em Portugal é visto com desagrado por parte dos empresários. Assim, para manter o anonimato da empresa considerada neste trabalho, estas será designada de empresa ALFA.

6.1 – História

A empresa é apresentada sucintamente no quadro seguinte. Foi ocultada alguma informação devido à necessidade de anonimato.

Tabela 4 – Informação geral sobre a empresa ALFA

Designação Social:	Empresa ALFA S.A.
Ano de fundação:	1989
Tipo de negócio:	Orientada para o setor do calçado na comercialização de máquinas, acessórios e materiais para a indústria e no fabrico de equipamentos industriais.
Descrição do negócio:	Comércio e fabrico de máquinas e equipamentos para as indústrias têxtil, do vestuário e do couro.
Dimensão (nº de empregados):	97
Produtos-chave:	Equipamentos para operações de corte, fresagem e gravação (equipamentos CNC)
Sucesso dos produtos no mercado doméstico:	Líder em equipamentos de corte, fresagem e gravação no mercado nacional.
Natureza Jurídica:	Sociedade Anónima
Setor de atividade:	46 690 – Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos

Fonte: Elaboração Própria

A empresa foi fundada em 1989 por dois sócios. A história da empresa começa alguns anos antes com um dos sócios, que criou uma empresa em nome individual. Posteriormente juntou-se numa sociedade com outro sócio, criando assim uma nova empresa, data de 1982. A atividade empresarial consistia na comercialização e assistência técnica de máquinas de costura em Portugal. Em 1986 os dois sócios adquiriram uma outra empresa,

obtendo assim o *know-how*, funcionários, equipamentos, instalações e a sua carteira de clientes, permitindo a expansão do negócio para além das máquinas de costura, introduzindo maquinaria e componentes de montagem de calçado.

Em 1989, devido à necessidade da empresa em atuar em vários setores da indústria, e como a empresa que foi criada em 1986 cessou funções, os sócios decidiram mudar o nome da empresa, mantendo toda a estrutura existente da empresa anterior. A ALFA começou a sua atividade com a montagem de unidades de fabrico completas e a comercialização de equipamentos, conseguindo assim permanecer ligada ao setor do calçado.

O leque de ofertas que a ALFA oferece vai desde a comercialização e representação de equipamentos à produção de equipamentos de corte, equipamentos CNC e à oferta de soluções industriais completas, isto é, cria o *layout* e instalação de linhas completas de produção para diversos setores de atividade.

Em 2004, com o propósito de internacionalizar e entrar em novos mercados, a ALFA funda uma outra empresa para o fabrico de máquinas de CNC para fresagem de diversos materiais, corte e gravação, máquinas de laser e plasma, estando também capacitada para fazer adaptações com robots para situações e projetos especiais.

A missão da empresa ALFA tem como fim os seguintes objetivos:

- Antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes através de uma política de inovação permanente, indutora de sucessivas melhorias dos índices de produtividade e rentabilidade dos equipamentos oferecidos ao mercado;
- Manter elevados padrões de qualidade;
- Construir relações de parceria sólidas e duradouras;
- Adequar as empresas às exigências da globalização.

A internacionalização da empresa para o mercado de Marrocos começou há doze anos, nomeadamente no ano de 2004, com a criação de uma filial, com o intuito de comercializar produtos para o mercado marroquino, nomeadamente maquinaria para produção. Os motivos que levaram a empresa a ir para o mercado de Marrocos foi a evolução normal do mercado de calçado que vinha a descer do norte para o sul da Europa (Inglaterra, Holanda, Itália, Espanha, Portugal) e a entrar no mercado Africano, mais concretamente o Norte de África (Marrocos, Argélia e Tunísia), numa tentativa de explorar a mão-de-obra mais barata das atividades produtivas tanto no sul da Europa, como no Norte de África. A ALFA não fugiu a esta regra, embora tenha tentado igualmente servir o mercado marroquino oferecendo serviços de valor acrescentado ligados à produção de equipamentos e automação industrial.

A empresa verificou uma oportunidade para entrar no mercado marroquino, visto que as empresas chinesas também estavam a tentar penetrar no mercado marroquino. A ALFA viu

a sua oportunidade com a introdução de produtos de qualidade mais elevados aos que eram oferecidos até àquele momento. A procura de novos mercados para os seus produtos foi outro motivo para a internacionalização da empresa, assim como a proximidade do mercado a Portugal.

De referir que numa fase inicial a ALFA se associou a um empresário marroquino que conhecia o mercado local, tendo-se dedicado à produção de componentes para calçado, sendo que só posteriormente alargou esta parceria ao novo sócio português.

A internacionalização inicial da empresa foi a criação de uma filial em Marrocos com um sócio marroquino e um português, em que o primeiro era responsável por questões burocráticas, legais e de mercado, e o segundo apresentava como mais-valia o seu *know-how* específico. A nova empresa em Marrocos designar-se-á por Epsilon.

De notar que desde o início a Epsilon procurou fugir à concorrência das empresas chinesas que preferiam servir o mercado marroquino com concorrência à base de preço, baseando-se em economias de escala. Mais a mais, Marrocos foi visto como um mercado potencial para a ALFA, dado que o mercado nacional estava cada vez mais saturado.

A empresa Epsilon passou por dificuldades com a assimetria cultural entre Marrocos e Portugal. Experienciou algumas dificuldades na gestão de recursos humanos, nomeadamente a nível de recrutamento e absentismo. Embora o parceiro local fosse muito útil na resolução de certas situações, a Epsilon apercebeu-se que entrou num “novo mundo” sem ter feito um estudo aprofundado das dificuldades que encontraria.

A Epsilon em Marrocos começou a entrar numa espiral recessiva, após o sócio marroquino ter entrado em falência. Quando isso aconteceu, a empresa criada pelos três sócios deixou de funcionar administrativamente, visto que era preciso a assinatura dos três sócios para o bom funcionamento da organização. Igualmente, os problemas culturais sentiram um certo agravamento. O sócio português também entrou em falência algum tempo depois, pelo que a empresa ALFA ficou sozinha no mercado marroquino, com uma empresa que não podia funcionar administrativamente, dado que faltava a assinatura dos dois outros sócios para a empresa funcionar administrativamente. Esta empresa cessou funções em 2013, com perdas avultadas. Apesar de ter cessado funções a Epsilon ainda se encontra “ativa”, visto que para o seu encerramento oficial são precisas as assinaturas dos três sócios. No entanto, não tem qualquer atividade comercial e/ou administrativa.

Apesar das contrariedades sentidas, a ALFA criou outra empresa, designada BETA, que é controlada 100% pela empresa ALFA, que comercializa componentes para calçado, mesmo enquanto a Epsilon ainda não tinha encerrado as suas atividades. A BETA ainda existe em Marrocos e apesar de não ser uma percentagem grande do volume de negócios da empresa, rende cerca de seiscentos mil euros por ano à empresa ALFA, em Portugal.

6.2 – Cronograma

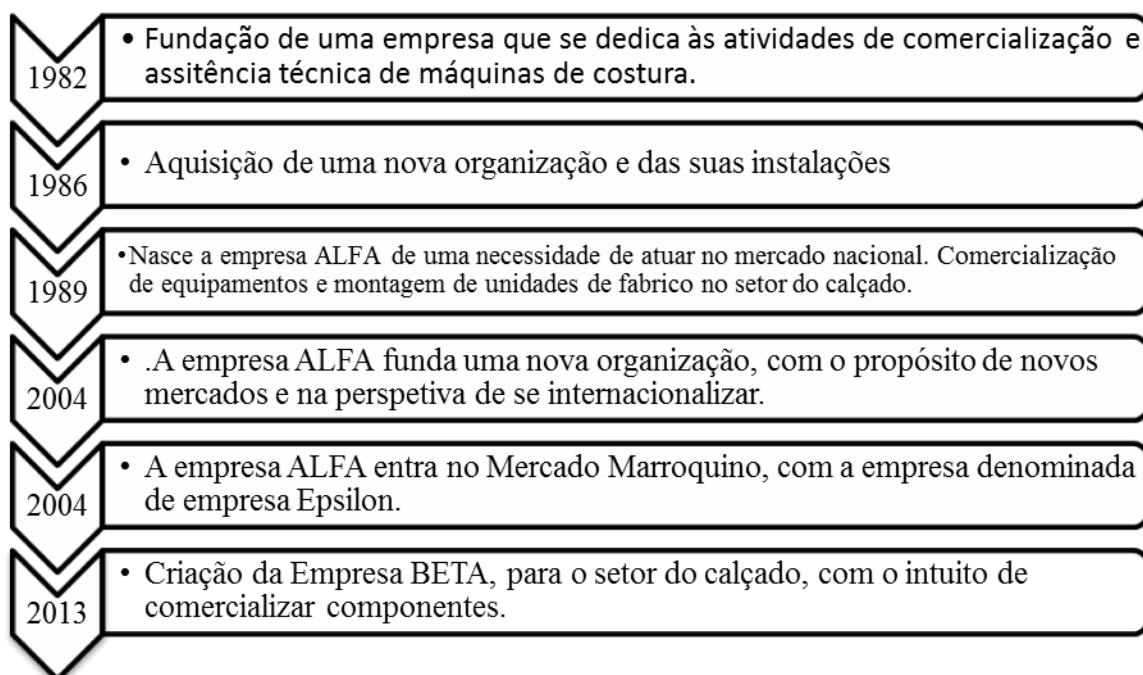


Figura 5 – Cronograma

Capítulo 7 – Análise e Discussão

Os autores Welch e Welch (2009) focaram-se na perspetiva da re-internacionalização total, *“considers companies that have withdrawn from international operations but maintain domestic business activity before re-engaging in international market activity”*, onde o estudo de caso da empresa ALFA apresenta claramente um complemento à teoria da re-internacionalização. Tendo em conta a análise da empresa ALFA a re-internacionalização pode ser considerada como a saída ou cessão do funcionamento de uma empresa no sector em que esta operava internacionalmente, mantendo atividades internacionais no mesmo mercado e/ou outros mercados internacionais.

A figura 4 apresenta o processo de re-internacionalização total usado pelos autores Welch e Welch (2009). No caso da empresa ALFA as etapas **“Processo de saída”** e **“Período de pausa internacional e novas influências internacionais”** diferem do modelo apresentado pelos autores, visto que a empresa não saiu do mercado marroquino. A empresa ALFA começou a sua atividade no mercado marroquino com uma empresa denominada EPSILON, que comercializava componentes e máquinas industriais para o sector do calçado, com uma parceria entre três empresários (um sócio marroquino e dois sócios portugueses). Posteriormente, começou a declinar devido a fatores exógenos à empresa, como a falência dos sócios com quem se uniu numa aliança estratégica.

Durante o período conturbado pelo que a EPSILON passou, a ALFA continuou comprometida com o mercado marroquino tendo apostado numa outra filial, a BETA, que controla a 100% explorando o sector de componentes para calçado. Logo temos o caso da ALFA estar presente no mercado marroquino, num processo de desinternacionalização que não se coaduna com a teoria de re-internacionalização proposta por Welch e Welch (2009).

Crick (2004) apresenta duas categorias para empresas que descontinuaram ou cessaram a exportação por vários motivos. Este denomina as que pensam em voltar re-internacionalizar num curto espaço de tempo denominadas de **“empresas desapontadas”** e as que pensam em se re-internacionalizar num período mais alargado de tempo de **“empresas desinteressadas”**. O estudo de Crick (2004) aponta para uma tipologia diferenciada de empresas, numa perspetiva de desinternacionalização do mercado.

O autor não menciona empresas que continuam internacionalizadas ou que apliquem outro modo de entrada no mercado para além da exportação, isto é, o foco do estudo por parte do autor é nas empresas que descontinuaram a sua exportação por vários motivos. A ALFA, contudo, não cessou funções em Marrocos: efetivamente recorreu a um processo de investimento direto no estrangeiro, que não correu da melhor forma, mas continuou a sua atividade no mercado marroquino através de exportações. Crick (2004) encontra algumas componentes no seu estudo que podem ser aplicadas na empresa ALFA. Nomeadamente **na assistência nos mercados e assistência para trocas internacionais**

Podemos supor que a empresa ALFA escolheu o modo de entrada que mas lhe convinha – investimento direto – através de uma aliança estratégica. No entanto, verifica-se

claramente que a ALFA não corresponde à tipologia apresentada por Crick (2004) dado que não se configura como desapontada ou desinteressada, bem pelo contrário, tendo encetado um processo de (des)internacionalização que se pode reputar de “comprometida”, dado que, apesar das dificuldades, nunca abandonou o mercado marroquino.

Capítulo 8 – Conclusão e Limitações

8.1 – Conclusão

Esta dissertação aborda o tema da desinternacionalização das PMEs de Portugal, com o intuito de compreender a tomada de decisão da desinternacionalização. Esta começa por ser feita com a introdução do tema da internacionalização. Alguns autores afirmam que ao modo de entrada pode ter alguma influência sobre o processo de desinternacionalização. São descritos brevemente os modos de entradas mais pertinentes para uma PME.

Os fenómenos de desinternacionalização internacional assumem um carácter de cada vez maior incidência no quadro empresarial. Os autores procuram cada vez mais que o tema seja visto como uma opção estratégica em vez de uma consequência de problemas estruturais, financeiros ou governamentais. A conotação que o tema carrega é muito grande, as empresas não vêm com bons olhos, este tópico e pensam logo que é uma falha por parte delas.

Deste trabalho ressalva-se a necessidade de compreender os quatro grupos de principais causas e fatores. Apenas da compreensão da interação destas inúmeras vertentes poderá ser claro que estas vertentes são, simultaneamente, complementares e consequenciais, variando de acordo com a empresa e a sua etapa de internacionalização.

Desta simbiose de fatores, para a qual não encontramos um fio condutor único mas antes diversos modos de interação, resulta uma melhor compreensão do porquê da desinternacionalização e de uma análise à luz de um modelo teórico sustentado por estudos quantitativos. A escolha do modo de entrada, o local onde se pretende estabelecer até à escolha dos colaboradores estes fatores afetam de maneiras diferentes cada empresa.

As descobertas encontradas nesta dissertação claras e complementam modelos anteriores, nomeadamente os propostos por Welch e Welch (2009) e Crick (2004).

8.2 – Limitações

Podem ser apontadas algumas limitações durante a realização desta dissertação. Uma investigação qualitativa só permite o foco num número reduzido de entidades que podem contribuir para o estudo. A utilização de um único caso de estudo pode ter prejudicado a construção de uma teoria mais robusta.

8.3 – Investigação Futura

Vários autores da área da desinternacionalização afirmam que uma análise quantitativa sobre o tema é um passo em frente crucial para o desenvolvimento do tópico da desinternacionalização. Uma análise quantitativa daria um folgo de ar que o tema merece, visto que é um tópico que poucas empresas apreciam. A teoria estudada nesta dissertação abarca um conjunto alargado de teorias da desinternacionalização, nomeadamente a desinternacionalização em si, re-internacionalização, a internacionalização inversa, descontinuação da exportação e a saída do mercado. A análise de uma vertente da

desinternacionalização pode ser uma mais-valia para a teoria da desinternacionalização, mais concretamente um aprofundamento da teoria sobre a internacionalização inversa e a re-internacionalização, visto serem os tópicos com menos estudos realizados sobre os mesmos.

Referências

- Albaum, G. (1983). Effectiveness of government export assistance for US smaller-sized manufacturers: some further evidence. *International Marketing Review*, 1(1), pp. 68-75. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb008246>.
- Alexandrides, G. (1971). How the major obstacles to expansion can be overcome. *Atlanta Economic Review*, 21(5), pp. 12-15.
- Alvesson, M. e Skoldberg, K. (2009) Reflexive methodology: new vistas for qualitative research. Los Angeles, U.S.A.: Sage Publications Inc.
- Araujo, L. e Rezende, S. (2004) MNCs and interdependencies in internationalisation processes. *Working Paper*. The Department of Marketing, Lancaster University. Disponível em <http://eprints.lancs.ac.uk/48738/>.
- Bauer, M. W. e Gaskell, G. (2000) Qualitative Researching with text, image and sound – A practical handbook. London: Sage Publications Inc.
- Benito, G. R. (1997). Divestment of foreign production operations. *Applied Economics*, 29(10), pp. 1365-1378.
- Benito, G. R. (2003, September). Divestment seen through the lens of international business strategy. Keynote lecture given at the International Conference on Divestment, Lisbon, Portugal.
- Benito, G. R. (2005). Divestment and international business strategy. *Journal of Economic Geography*, 5 (2), pp. 235-251.
- Benito, G. R., e Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, 37(2), pp. 7-25. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Gabriel_Benito/publication/267208254_De-Internationalization/links/54477fd10cf2d62c30507b2d.pdf.
- Boddewyn, J. J. (1979). Foreign divestment: magnitude and factors. *Journal of International Business Studies*, 10(1), pp. 21-26. Disponível em <http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490786>.
- Boddewyn, J. J. (1983). Foreign direct divestment theory: is it the reverse of FDI theory?. *Review of World Economics*, 119(2), pp. 345-355. Disponível em <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02706431?LI=true>.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 605-635. Disponível em <http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490280>.
- Carbaugh, R. J. (2009) Economia Internacional [PDF]. Disponível em http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Economia-Internacional-Carbaugh-12th_redacted.pdf.
- Cassell, C., e Symon, G. (2004). Essential guide to qualitative methods in organizational research. London: Sage Publications Inc.
- Creswell, J. W. (2013). Research design: A qualitative, quantitative, and mixed method approaches London: Sage Publications Inc.

- Crick, D. (2003). The international entrepreneurial decision of UK SMEs to discontinue overseas activities: A research note reporting practices within the clothing industry eighteen months on. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), pp. 405-413. Disponível em <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1025685509020>.
- Crick, D. (2004). UK SMEs' decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry. *Journal of Business Venturing*, 19(4), pp. 561-587. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902603000326>.
- Danning, J. H. (1993). *The Globalization of Business: the Challenge of the 1990s*. New York: Routledge.
- Denscombe, M., (2010). *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects: For small-scale social research projects*. Leicester: McGraw-Hill.
- Dicken, P. (1992). *Global shift: The internationalization of economic activity*. London: Sage Publications Inc.
- Elango, B. (1998). An empirical examination of the influence of industry and firm drivers on the rate of internationalization by firms. *Journal of International Management*, 4(3), pp. 201-221. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425398000118>.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), pp. 1-21. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00319.x/epdf>.
- EC. (2003). Portal da European Commission. Observatory of European SMEs - Internationalisation of SMEs. Disponível em <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polserve/pol%C3%ADticas/Paginas/p1.aspx>.
- Fisher, C. M. (2010). *Researching and writing a dissertation: an essential guide for business students*. Harlow, England: Pearson Education.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa, Portugal: Editorial Verbo.
- Gilham, B., (2005). *Research Interviewing: The range of techniques: A practical guide*. Leicester: McGraw-Hill Education.
- Gnizy, I., e Shoham, A. (2014). Explicating the Reverse Internationalization Processes of Firms. *Journal of Global Marketing*, 27(4), pp. 262-283. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08911762.2014.917755>.
- Goulart, L., Arruda, C. A., e Brasil, H. V. (1994). A evolução na dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, 41, pp. 31-42.
- Keegan, W. J., e Green, M. C. (2000). *Princípios de marketing global*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Hadjikhani, A. (2015). A note on the criticisms against the internationalization process model. In Forsgren, M., Holm, U., e Johanson, J. (Eds.), *Knowledge, networks and power*. Springer. pp. 64-87. Disponível em http://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137508829_3.

- Hanson, R. C., e Song, M. H. (2003). Long-term performance of divesting firms and the effect of managerial ownership. *Journal of Economics and Finance*, 27(3), pp. 321-336. Disponível em <http://link.springer.com/article/10.1007/BF02761569>.
- Hansson, A. e Hedin, K. (2007). Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks. (Student thesis). Uppsala universitet, Uppsala.
- Hill, C. W. L. (2007) International Business: Competing in the global marketplace, USA: McGraw-Hill.
- İurcan, R. V. (2008). Entrepreneur-venture capitalist relationships: mitigating post-investment dyadic tensions. *Venture Capital*, 10(3), pp. 281-304. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13691060802151960>.
- Johanson, J., e Vahlne, J. -E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411-1431. <http://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24>.
- Johanson, J., e Vahlne, J. -E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32. Disponível <http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651339010137414>.
- Johanson, J., e Vahlne, J. -E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), pp. 165-178. Disponível em <http://link.springer.com/article/10.1007/s11575-006-0043-4>.
- Karakaya, F. (2000). Market exit and barriers to exit: Theory and practice. *Psychology & Marketing*, 17(8), pp. 651-668. Disponível em [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1520-6793\(200008\)17:8%3C651::AID-MAR1%3E3.0.CO;2-K/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1520-6793(200008)17:8%3C651::AID-MAR1%3E3.0.CO;2-K/epdf).
- Katsikeas, C. S., e Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), pp. 17-35. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090569410062014>.
- Kedia, B. L., e Chhokar, J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation. *Management International Review*, 26(4), pp. 33-43. Disponível em http://www.jstor.org/stable/40227816?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Kirpalani, M., e Luostarinen, R. (1999). Dynamics of success of SMOPEC firms in global markets. In *A paper prepared for the EIBA Annual Conference in Manchester*.
- Kogut, B., e Chang, S. J. (1996). Platform investments and volatile exchange rates: Direct investment in the US by Japanese electronic companies. *The Review of Economics and Statistics*, pp. 221-231. Disponível em http://www.jstor.org/stable/2109924?seq=1#page_scan_tab_contents.

- Kutschker, M., Bäumle, I., e Schmid, S. (1997). International evolution, international episodes, and international epochs: Implications for managing internationalization. *Management International Review*, 37(2) pp. 101-124. Disponível em <http://search.proquest.com/openview/95e3c3af059e6c8b02d9b7d6c61b5122/1?pq-origsite=gscholar>.
- Lamb, P. W., e Liesch, P. W. (2002). The internationalization process of the smaller firm: re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement. *Management International Review*, 42(1), pp. 7-26. Disponível em http://www.jstor.org/stable/40835905?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), pp. 29-43. Disponível em http://www.jstor.org/stable/25048577?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Lincoln e Guba, (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications Inc.
- Luostarinen, R. (1979). Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. Helsinki, Helsinki School of Economics.
- Luostarinen, R. (1994). Internationalization of Finnish firms and their response to global challenges. UNU World Institute for Development Economics Research.
- Luostarinen, R., e Welch, L. (1993). *International business operations*. Helsinki, Helsinki School of Economics.
- Masum, M., e Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. (Student thesis). Västerås, Uppsala.
- Matthyssens, P., e Pauwels, P. (2000). Uncovering international market-exit processes: A comparative case study. *Psychology & Marketing*, 17(8), pp. 697-719. Disponível em [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1520-6793\(200008\)17:8%3C697::AID-MAR3%3E3.0.CO;2-T/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1520-6793(200008)17:8%3C697::AID-MAR3%3E3.0.CO;2-T/epdf).
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, 24(1), pp. 13-30. Disponível em <http://amr.aom.org/content/24/1/13.short>.
- Mellahi, K. (2003). The de-internationalization process: A case study of Marks and Spencer. In Wheeler, C., McDonald, F., e Greaves, I. (Eds.), *Internationalization. Firms strategies and management*. Springer. pp. 150-162. Disponível em http://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230514638_10.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Revised and expanded from: *Case study research in education*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers
- Mills, A. J., Durepos, G., e Wiebe, E. (2009). *Encyclopedia of case study research*. London: Sage Publications.
- Mishler, E. G. (1993). *Research interviewing: Context and narrative*. Massachusetts, E.U.A. Harvard University Press.

- Moreira, A. C. (2009). The evolution of internationalization: towards a new theory? *Economia Global e Gestão*, 14(1), pp. 41-59. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-74442009000100004.
- OECD (2009) Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.
- Onkelinx, J., e Sleuwaegen, L. (2008). Internationalization of SMEs. Fleers District of Creativity.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. London: Sage Publications.
- Pauwels, P., e Matthyssens, P. (1999). A strategy process perspective on export withdrawal. *Journal of International Marketing*, 7(3) pp. 10-37. Disponível em http://www.jstor.org/stable/25043054?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Pauwels, P., e Matthyssens, P. (2004). Strategic flexibility in export expansion: growing through withdrawal. *International Marketing Review*, 21(4/5), pp. 496-510. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02651330410547162>.
- Pavord, W. C., e Bogart, R. G. (1975). The dynamics of the decision to export. *Akron Business and Economic Review*, 6(1), pp. 6-11.
- Porter, M. E. (1976). Please note location of nearest exit: Exit barriers and planning. *California Management Review*, 19(2), pp. 21-33. Disponível em <http://cmr.ucpress.edu/content/19/2/21.abstract>.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In Ash, D. e Bowman, C. (Eds.) *Readings in strategic management*. Macmillan Publishers Limited, pp. 234-255. Disponível em http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_17.
- Rabino, S. (1980). An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management International Review*, 20(1), pp. 67-73. Disponível em http://www.jstor.org/stable/40245537?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Rao, T. R., e Naidu, G. M. (1993). Are the stages of internationalization empirically supportable? *Journal of Global marketing*, 6(1-2), pp. 147-170.
- Reiljan, E. (2005). Reasons for de-internationalization: an analysis of Estonian manufacturing companies. Tartu University Press. Disponível em <http://dspace.ut.ee/handle/10062/1070>.
- Root, F. R. (1994). Design entry strategy for international markets. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management journal*, 38(1), pp. 200-231. Disponível em <http://amj.aom.org/content/38/1/200.short>.
- Schutt, R. K. (2014). *Investigating the social world: The process and practice of research*. London: Sage Publications.
- Simões, V. C. (1997). Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. *ICEP—Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal*, pp. 376-415.

- Tornedon, R. L., e Boddewyn, J. J. (1974). Foreign divestments-too many mistakes. *Columbia Journal of World Business*, 9(3), pp. 87-94.
- Turcan, R. V. (2003). De-internationalization and the small firm. In Wheeler, C., McDonald, F., e Greaves, I. (Eds.), *Internationalization. Firms strategies and management*. Springer. pp. 208-222. Disponível em http://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9780230514638_13
- Turcan, R. V. (2006). De-internationalisation of small high technology firms: an international entrepreneurship perspective (Doctoral dissertation), University of Strathclyde, Glasgow.
- Turner, C. (2012). Deinternationalisation: towards a coevolutionary framework. *European Business Review*, 24(2), pp. 92-105. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09555341211203973>.
- Vahlne, J. E., e Nordström, K. A. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, 7(5), pp. 529-548.
- Vissak, T. (2006). Re-internationalization: A conceptual framework and some evidence from Estonia. In 22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference Opening the network. New perspectives in industrial marketing and purchasing, pp. 7-9.
- Vissak, T. (2010). Nonlinear internationalization: A neglected topic in international business research. In Timothy, D., Torben, P., e Laszlo, T. (Eds.), *The Past, Present and Future of International Business & Management*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 559-580.
- Welch, L. S., e Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports—a marketing failure? *Journal of Management Studies*, 17(3), pp. 333-344.
- Yin, R. K. (2009). Case study research design and methods Los Angeles. *California: Sage Publications*.
- Yoshino, M. Y. e Rangan, U. S. (1995). Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization, Boston: Harvard Business School Press.
- Zorzini, M., Stevenson, M., e Hendry, L. (2011). A contingency-based approach to internationalization: A multi-case study analysis in Argentina. Working Paper. University of Lancaster.